

HUBUNGAN EMPOWERMEN GURU
DENGAN MOTIVASI KERJA

FATIMAH HANI BINTI SAID

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
JUN 2002

HUBUNGAN EMPOWERMEN GURU
DENGAN MOTIVASI KERJA

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains
(Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia

Fatimah Hani binti Said

@ Fatimah Hani; Hakcipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

FATIMAH HANI BTE. SAID

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

HUBUNGAN EMPOWERMEN GURU DENGAN MOTIVASI KERJA

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia Pertama
(Name of Supervisor) : Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat

Tandatangan
(Signature) : 

Tarikh
(Date) : 26. 6. 2002

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas Projek ini adalah sebagai memenuhi sebahagian keperluan untuk mendapatkan Ijazah Sarjana daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan Perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan Kertas Projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan Kertas Projek ini dibuat sebahagian atau keseluruhan, bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada Penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada Kertas Projek ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan yang sewajarnya haruslah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia. Bagi sebarang penggunaan bahan daripada Kertas Projek ini untuk tujuan penulisan, permohonan untuk mendapat kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan secara keseluruhan atau sebahagian haruslah dibuat dengan menulis kepada,

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menghuraikan tentang empowermen guru dan menentukan hubungannya dengan motivasi kerja guru mengikut faktor-faktor demografi guru iaitu jantina, umur, sekolah, jantina pengetua, bangsa, kategori, jawatan, tempoh berkhidmat dan tempoh berkhidmat dengan pengetua sekarang. Dimensi empowermen guru yang dikaji ialah penglibatan dalam membuat keputusan, impak, *self-efficacy*, autonomi, status dan peluang perkembangan profesional. Kajian juga bertujuan menentukan hubungan empowermen guru dengan motivasi kerja yang merangkumi empat dimensi iaitu motivasi pencapaian, motivasi kuasa, motivasi kewujudan dan motivasi penggabungan. Sampel kajian terdiri daripada 447 orang guru yang sedang berkhidmat di enam belas buah sekolah menengah di daerah Kuala Muda/Yan. Korelasi Pearson, ujian-t dan ANOVA sehalu digunakan untuk menganalisis data. Keputusan kajian menunjukkan empowermen guru dilaksanakan di sekolah khususnya sekolah-sekolah yang dikaji. Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi utama penglibatan guru dalam proses empowermen di sekolah ialah status, diikuti peluang dalam perkembangan profesional, *self-efficacy*, autonomi, impak dan dimensi yang paling akhir ialah penglibatan dalam membuat keputusan. Tahap penglibatan guru dalam proses empowermen di sekolah secara keseluruhannya adalah di peringkat sederhana. Keputusan ujian-t dan ujian ANOVA ke atas empowermen guru menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan mengikut faktor jantina, kategori, umur, jawatan, tempoh berkhidmat dan tempoh berkhidmat dengan pengetua sekarang. Analisis dapatan menunjukkan dimensi utama bagi pembolehubah motivasi kerja ialah motivasi penggabungan, diikuti motivasi kewujudan, motivasi pencapaian dan motivasi kuasa. Dari segi tahap motivasi kerja, 52.1% guru memiliki tahap motivasi tinggi, 47.9 % berada pada tahap motivasi sederhana dan tiada guru berada pada tahap motivasi rendah. Manakala keputusan ujian-t dan ANOVA ke atas motivasi kerja, mendapati terdapat perbezaan yang signifikan mengikut faktor kategori, sekolah dan jawatan guru. Keputusan ujian korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara empowermen guru dengan motivasi kerja.

ABSTRACT

This study aims to explain teacher's empowerment and to determine its inter-relationship with work motivation using demographic factors such as age, gender, school, race, category, position, the number of years of service, the principal's gender and length of service with the present principal. The study of teacher empowerment is based on six dimensions, namely teacher impact, status, autonomy, self-efficacy and opportunities for professional development and decision-making. It also aims to determine the relationship between teacher empowerment and work motivation based on four dimensions namely achievement motivation, power motivation, affiliation motivation and existence motivation. The subjects of this study are 447 teachers of sixteen secondary school in Kuala Muda/Yan district. The data are analysed using The SPSS method including the Pearson Correlation, t-test and one-way ANOVA. The findings show that teacher empowerment is practiced in those schools being studied. The result also shows that the priority of the dimensions in teacher empowerment process is in the following order; teacher status, teacher opportunities for professional development, teacher self-efficacy, teacher autonomy, teacher impact and teacher involvement in decision-making. Generally, the teacher's involvement in empowerment process is only at the average level. Findings based on the t-test and ANOVA test show that the factors, which have significant differences, are the gender, category, age, position, the number of years of service and the length of the service with the present principal. The findings show that the main dimension variables in work motivation are the affiliation motivation followed by existing motivation, achievement motivation and power motivation. The work motivation level of the teacher shows that 52.1% of the teachers in the high level, while 47.9% is in the average level and no teachers falls in the low motivation level. Meanwhile the result of t-test and ANOVA test show that the factors, which contribute to the significant differences are, category, school and position. The findings of the correlation test show that there is a significant relationship between teacher empowerment and work motivation.

PENGHARGAAN

Segala puji-pujian kepada Allah S.W.T kerana dengan izinNya, Kertas Projek ini berjaya disiapkan dengan kerjasama pelbagai pihak.

Ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah memberi saya peluang untuk mengikuti Program Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan dan menjayakan Kertas Projek ini. Terima kasih juga kepada Dekan dan kakitangan Sekolah Siswazah UUM yang sentiasa bersedia membantu dan memberi kerjasama dalam menyiapkan Kertas Projek ini sama ada secara langsung mahu pun tidak langsung.

Penghargaan dan terima kasih kepada Penyelia Kertas projek ini, Tuan Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat yang memberi bantuan dan bimbingan kepada saya dalam menjayakan Kertas Projek ini. Terima kasih juga kepada semua pensyarah dan kakitangan Sekolah Sains Kognitif dan Pendidikan UUM yang terlibat dengan program Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan.

Sokongan dan kerjasama daripada pelbagai pihak amat dihargai terutama Bahagian Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Kedah, Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Muda /Yan dan enam belas buah sekolah yang terlibat.

Sekalung terima kasih kepada semua guru yang telah sudi menjadi responden kajian ini dengan jujur dan ikhlas. Terima kasih juga kepada rakan seperjuangan yang selalu memberi idea dan pertolongan. Kerjasama yang diberikan memberi makna yang mendalam kepada saya dalam menyiapkan kajian ini.

Sebuah penghargaan yang tidak ternilai untuk keluarga, terutama sekali suami Hashim Ismail yang bersabar serta banyak membantu dan ibu Salmah Osman yang mendoakan kejayaan dan memberi sokongan. Untuk anak-anak Iznina dan Ihsan yang selalu mencabar, Izdiyar, Ikhwan dan Iliya yang sedang belajar dan Ikmal yang belum mengerti, semoga usaha ini menjadi pendorong di masa hadapan.

KANDUNGAN

Tajuk	Halaman
Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Kandungan	v
Daftar Jadual	viii
Daftar Rajah	xi
Daftar Lampiran	xii
 BAB 1: PENGENALAN	
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Pernyataan Masalah	3
1.2 Kepentingan Kajian	6
1.3 Soalan Penyelidikan	8
1.4 Objektif Kajian	9
1.4.1 Objektif Umum	9
1.4.2 Objektif khusus	9
1.5 Hipotesis Penyelidikan	10
1.6 Kerangka Konseptual	11
1.7 Batasan Kajian	12
1.8 Definisi Operasional	13
1.9 Rumusan	16
 BAB DUA: SOROTAN LITERATUR	
2.0 Pendahuluan	17
2.1 Definisi Empowermen	18
2.2 Konsep Empowermen Guru	20

2.3	Dimensi Empowermen Guru	23
2.4	Kebaikan Empowermen	26
2.5	Definisi Motivasi	29
2.6	Konsep Motivasi Kerja	29
2.7	Teori Motivasi	31
2.8	Dimensi Motivasi	35
2.9	Hubungan Empowermen Guru dengan Motivasi Kerja	36
2.10	Rumusan	40

BAB TIGA: METODOLOGI

3.0	Pengenalan	41
3.1	Reka Bentuk Kajian	42
3.2	Populasi Kajian	44
3.3	Persampelan	45
3.4	Lokasi Kajian	45
3.5	Instrumen Kajian	46
3.5.1	Bahagian A: Demografi	47
3.5.2	Bahagian B: Empowermen Guru	47
3.5.3	Bahagian C: Motivasi Kerja	48
3.6	Kajian Rintis, Kesahan dan Kebolehpercayaan	49
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	50
3.8	Analisis Data	51
3.9	Rumusan	51

BAB EMPAT: ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

4.0	Pendahuluan	52
4.1	Latar Belakang Responden	53
4.1.1	Taburan Responden Mengikut Sekolah	53
4.1.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	54
4.1.3	Taburan Responden Mengikut Bangsa	55
4.1.4	Taburan Responden Mengikut Umur	55

4.1.5	Taburan responden mengikut Kategori Guru	56
4.1.6	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru	57
4.1.7	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat dengan Pengetua	57
4.2	Statistik Deskriptif bagi Pembolehubah	58
4.2.1	Statistik Deskriptif Pembolehubah Empowermen Guru	58
4.2.2	Statistik Deskriptif Pembolehubah Motivasi Kerja	69
4.2.4	Statistik Deskriptif bagi Tahap Empowermen	78
4.2.5	Statistik Deskriptif bagi Tahap Motivasi	85
4.3	Pengujian Hipotesis	91
4.4	Rumusan	106
 BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN CADANGAN		
5.0	Pendahuluan	107
5.1	Ringkasan Kajian	108
5.2	Perbincangan Hasil Kajian	108
5.2.1	Empowermen Guru	109
5.2.2	Motivasi Kerja	117
5.2.3	Perbincangan Hipotesis Kajian	112
5.3	Kesimpulan Kajian	123
5.4	Implikasi Kajian.	124
5.5	Cadangan untuk Penyelidikan Masa Depan	125
5.6	Rumusan	126
 BIBLIOGRAFI		127
LAMPIRAN		

DAFTAR JADUAL

Jadual 1:	Taburan Populasi	44
Jadual 2:	Taburan Item Penglibatan Guru	47
Jadual 3:	Taburan Item Motivasi Kerja	48
Jadual 4:	Taburan Responden Mengikut Sekolah	53
Jadual 5:	Taburan Responden Mengikut Jantina	54
Jadual 6:	Taburan Responden Mengikut Bangsa	55
Jadual 7:	Taburan Responden Mengikut Umur	56
Jadual 8:	Taburan Responden Mengikut Kategori	56
Jadual 9:	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	57
Jadual 10:	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat dengan Pengetua	58
Jadual 11:	Min dan Sisihan Piawai Empowermen Guru	60
Jadual 12:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Dimensi Penglibatan dalam Membuat Keputusan	62
Jadual 13:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Dimensi Status Guru	64
Jadual 14:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Dimensi <i>Self-Efficacy</i> Guru	65
Jadual 15:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Dimensi Peluang Perkembangan Profesional	67
Jadual 16:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Dimensi Impak Guru	68
Jadual 17:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Dimensi Autonomi Guru	69
Jadual 18:	Min dan Sisihan Piawai Pembolehubah Motivasi Kerja	71
Jadual 19:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Motivasi Penggabungan.	72

Jadual 20:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Motivasi Kewujudan	74
Jadual 21:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Motivasi Pencapaian	76
Jadual 22:	Min, Sisihan Piawai dan Jumlah Respon bagi Motivasi Kuasa	77
Jadual 23:	Tahap Penglibatan Guru dalam Empowermen	79
Jadual 24:	Tahap Empowermen Mengikut Jantina Pengetua	79
Jadual 25:	Tahap Empowermen Mengikut Jantina Guru	80
Jadual 26:	Tahap Empowermen Mengikut Sekolah	81
Jadual 27:	Tahap Empowermen Mengikut Jawatan	82
Jadual 28:	Tahap Empowermen Mengikut Kategori Guru	83
Jadual 29:	Tahap Empowermen Mengikut Umur Guru	84
Jadual 30:	Tahap Empowermen Mengikut Tempoh Berkhidmat	85
Jadual 31:	Tahap Motivasi Kerja Responden	86
Jadual 32:	Tahap Motivasi Kerja Mengikut Umur	87
Jadual 33:	Tahap Motivasi Kerja Mengikut Jantina Pengetua	87
Jadual 34:	Tahap Motivasi kerja Mengikut Jawatan	88
Jadual 35:	Tahap Motivasi Kerja Mengikut Jantina Guru	89
Jadual 36:	Tahap Motivasi Kerja Mengikut Sekolah	90
Jadual 37:	Tahap Motivasi Kerja Mengikut Tempoh Berkhidmat	91
Jadual 38:	Perbezaan Empowermen Guru Mengikut Jantina Guru, Jantina Pengetua dan Kategori Guru.	93
Jadual 39:	Perbezaan Motivasi Kerja Mengikut Jantina Guru, Jantina Pengetua dan Kategori Guru.	94
Jadual 40:	Perbezaan Empowermen Mengikut Faktor Umur, Sekolah, Jawatan, Tempoh Berkhidmat dan Tempoh Berkhidmat dengan Pengetua.	95
Jadual 41:	Perbezaan Motivasi Kerja Mengikut Faktor Umur, Sekolah, Jawatan, Tempoh Berkhidmat dan Tempoh Berkhidmat dengan Pengetua Sekarang	97

Jadual 42:	Dimensi Empowermen Mengikut Jantina Guru	98
Jadual 43:	Dimensi Empowermen Mengikut Jantina Pengetua	99
Jadual 44:	Dimensi Empowermen Mengikut Kategori Guru	99
Jadual 45:	Perbezaan Enam Dimensi Empowermen Mengikut Jawatan	100
Jadual 46:	Perbezaan Enam Dimensi Empowermen Mengikut Umur	101
Jadual 47:	Perbezaan Enam Dimensi Empowermen Mengikut Tempoh Berkhidmat	102
Jadual 48:	Perbezaan Enam Dimensi Empowermen Mengikut Sekolah	103
Jadual 49:	Hubungan Empowermen Guru dengan Motivasi Kerja	105
Jadual 50:	Rumusan Hipotesis Kajian	117

DAFTAR RAJAH

Rajah 1: Kerangka Konseptual Hubungan Empowermen Guru dengan Motivasi Kerja	11
Rajah 2: Hubungan Empowermen dengan Organisasi.	28

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Soal Selidik

Lampiran 2: Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah,
Maktab-Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan
Bahagian-Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia
KP(BPPDP)603/5JLD.3(105)

Lampiran 3: Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian di Sekolah/Jabatan dan
Institusi-institusi Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia
JPK(PPPS)03-12/Jld.12(61)

BAB 1

Pengenalan

1.0 Pendahuluan

Empowermen merupakan satu isu yang wajar diberi perhatian dalam pengurusan organisasi. Kepentingannya semakin ketara dengan tercetusnya pelbagai perubahan dan cabaran yang sentiasa mempengaruhi prestasi dan daya saing sesebuah organisasi. Sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran dan pengajaran, perlu mengubah bentuk pengurusannya supaya mencapai matlamat untuk menjadi sebuah organisasi yang berkesan. Oleh itu empowermen guru dalam pendidikan dianggap sebagai usaha positif untuk mencapai matlamat mewujudkan sekolah berkesan.

Empowermen merujuk kepada perkongsian kuasa antara pemimpin sesebuah organisasi dengan kakitangannya. Konsep perkongsian kuasa ini meliputi perkongsian maklumat mengenai pencapaian organisasi, perkongsian kejayaan yang dicapai dan perkongsian ilmu yang diperolehi bagi memberi peluang setiap kakitangan melibatkan diri dalam pengurusan organisasi dengan berkesan. Kewujudan situasi ini akan menyumbang kepada kecemerlangan kerana pemberian kuasa kepada kakitangan untuk mengambil bahagian dalam proses membuat keputusan akan mempengaruhi pencapaian dan kejayaan sesebuah organisasi (Bowen dan Lawler, 1992).

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abdul Shukor Abdullah (1993). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Adair, J. (1989). *The Action-Centered Leader*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Ahmad Atory Hussain (1991). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance* May, 142 - 175.
- Anderson, M. B. G. dan Iwanicki, E. F. (1984). Teacher Motivation and Its Relationship to Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20 (2), 109-132.
- Ariffin Che Yahya (1997), *Kepimpinan dan Pengurusan Empowerment dalam Pengurusan Sekolah*, Tesis M.Sc. (Mgmt), Universiti Utara Malaysia
- Ashton, P.T. dan Webb, B.W. (1986). *Making A Difference: Teachers Sense of Efficacy and Student Achievement*. New York: Longman
- Atkinson, J. W. dan Birch. D. (1978). *An Introduction to Motivation*. 2nd Ed. New York: D. Van Nor Strand Company.
- Azizah Md.Salleh (1997), *Pengaruh Empowerment di Kalangan Guru Terhadap Pencapaian Sekolah*, Tesis M.Sc. (Mgmt), Universiti Utara Malaysia
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook Of Leadership*. 3rd Ed. New York: Free Press.
- Bennis, W. dan Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

- Bishop, L. R. (1995) *Exemplary Schools: A Focus On Visionary Leadership and Teacher Empowerment*. A Degree Dissertation: University of Houston.
- Blasé J. (1982). A Social-Psychological Grounded Theory of Teacher Stress and Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(4) 93-113.
- Blase, J. and Blase J.R. (1995). *Empowering Teachers What Successful Principals Do*. Thousand Oaks: CA Corwin.
- Boyatzis, R.E. (1972). The Need for Close Relationships and the manager's Job in: D.A. Kolb, I.M. Rubin and J.M. McIntyre, eds (1979), *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bowen dan Lawler. (1992). The Empowerment Service Workers: What,Why, How, and When. *Sloan Management Review*. (Spring), 31-39
- Boykins, R. (1993) *The Relationship Among Leadership, Empowerment, and Academic Achievement for Black Student: A Case Study of the South Mountain High School JROTC Program*. A Degree Dissertation: University of Arizona.
- Conger, J.A. and Kanungo R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Of Management Rewiew* 13(3) 471-82.
- Clutterbuck, D. dan Kernaghan, S. (1994) *The Power of Empowerment*. London: Clutterbuck Associates.
- Davis J. dan Sandra M.W. (2000). Principals Effort to Empower Teacher: Effect on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress. *Teacher Empowerment* 349-353
- Ervin, R. (1991). *Teacher Leadership: A Case Study of School District Empowerment*. A Degree Dissertation: University of Maine.

- Firestone, W.A. (1993). Merit Pay and Job Enlargement as Reforms: Incentives, Implementation, and Teacher Response. *Educational and Policy Analysis*, 13(3), 269-288.
- Friedman I.A. and Farber. (1992). Professional Self-Concept as a Predictor Of Teacher Burnout. *Journal of Education Research* 86 (1) 28-35
- Geisert, G. (1988) Participatory Management: Panacea or Hoax? *Educational Leadership* 46(3) 56-59.
- Glenn. (1990). Teacher Empowerment. *Music Educator Journal*, 77(20), 4-6.
- Herzberg, F., Mausner, B. dan Synderman, B. B. (1959). *Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Holt, D.H. (1993). *Management: Principles and Practices*, 3rd eds, Englewood Cliff: Prentice-Hall, N.J., 413-417.
- Holtzman, M. (1992). Do We Really Need Leadership? *Educational Leadership*. 49(5), 36.
- Howell W.C. (1976) *Essential of Industrial and Organizational Psychology*. Illinois: The Dorsey Press.
- Hoy, W.K., dan Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, Practice*, 4th Eds. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ismail. Lourdusamy A, Tan Sok Khim dan Ng Wai Kong, (1989). *Pertalian Di Antara Kualiti Guru Dan Keberkesanan Guru: Satu Ringkasan Eksklusif USM*, Pulau Pinang: Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan.
- Jablonksi, R (1992). *Implementing TQM*, United States of America. Pfeiffer and Co.
- Kanungo, R.N. (1992). Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics*, 11, 413-422.

- Keith, S. & Girling, R.H. (1991). *Education, Management and Participation: New Directions in Educational administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kshensky, M. (1991). *Principal Power and School Effectiveness: A Study of Urban Public Middle School*. A Degree Dissertation: Ford Ham University.
- Lim Han Son. (1985) *A Study of Relationship between Motivation of Secondary School Teachers and Their Commitment to Teaching Profession*: Tesis Sarjana. Singapura: National University of Singapore.
- Lokman Mohd.Tahir dan Mohd. Anuar Abdul Rahman (2001). Keberkesanan Sekolah Melalui Konsep Empowerment. *Kertas Seminar 17 dalam Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-10*
- Maeroff, G.I. (1988) *The Empowerment of teachers: Overcoming the crisis of confidence*. New York: Teacher College Press.
- Mahmood Nazar Mohamed dan Sabitha Marican (1995). *Hubungan Manusia Dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Marks, H., Louis, M., (1999). Teacher Empowerment and The Capacity for Organizational Learning. *Educational Administration Quarterly*, Dec. 99 Supplement, 35:707
- McClelland, D.C. (1961) *The Achieving Society*, New York: Irvington.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Cowel, E. L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Croft.

- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Cowel, E. L. (1976). *The Achievement Motive*. 2nd Eds. New York: Appleton-Century-Croft
- Mc Guire W.H., (1979). Teacher Burnout. *Today's Education* (68) 5:79-86.
- Mohd. Majid Konting (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Salleh Abu dan Zaidatun Tasir. (2001). *Pengenalan kepada Analisis Data Berkomputer SPSS for Windows*. Kuala Lumpur, Venton Publishing.
- Morris, S., Willcocks, G. (1995) *Succesful Empowerment in a Week*. London: Hodder & Stoughton.
- Murgatroyd, Stephen dan Collin, M. (1994). *Total Quality Management and School*. Bristol, P.A: Open University Press.
- Murphy, J., dan Louis K, Eds. (1994). *Reshaping The Prinsipalship: Insights From Transformational Reform Effort*. Thousand Oaks, A: Corwin.
- Ni'mat Yusuf (1987). Penjernihan Jiwa sebagai Faktor Kecemerlangan Budaya Kerja dan Kemakmuran Produktiviti, *Kertas Kerja di Seminar Pembangunan Insan: Ke Arah Budaya Kerja Cemerlang*, 20 Disember, Alor Star, Kedah
- Noe, R.A. Hollenbeck J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (1997). *Human Resource Management*, 2nd edn. USA:Irwin
- Noraiza Zamzam Amin (1997), *Empowerment dalam Keberkesanan Pengurusan Sekolah*, Tesis M.Sc. (Mgmt), Universiti Utara Malaysia
- Noran Fauziah Yaakub dan Habibah Elias (1999). Job Motivation and Job Performance: Case of Recipients for Excellent Service in Higher Education Institution, *Malaysian Management Review*, June 1999, 63-68.

Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Muda/Yan. (2002) *Kutipan Data Pendidikan bagi Bulan Januari 2002*.

Porter O.F. (1991). *Teacher Empowerment in An Elementary School*. A PhD Dissertation Submitted: Georgia State University.

Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, (26) 2:37.

Rahim M.A. (1989). Relation ff Leader Power to Compliance And Satisfaction With Supervisors: Evidence From A National Sample Of Managers. *Journal of Management*, 15:545-556.

Ratsoy, E. W. (1973). Participative and Hierarchical Management Of Schools: Some Emerging Generalizations. *Journal Of Educational Administrations*, 11:161-170

Razali Mat Zin (1999). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Robbins, S. P. (2000). *Gelagat Organisasi*. Edisi Kelapan. Petaling Jaya: Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd.

Rowan B. (1990), Commitment and Control: Alternative Strategies for The Organizational Design of Schools. *Review of Research in Education*, Vol.16 Washington DC: American Educational Research Association.

Rosenholt, S.J. (1991) *Teacher Workplace: The Social Organization School*: Teacher College Press.

Schermerhon, J.R., Hunt J.G. & Osborn, (1985). *Managing Organizational Behavior*, (2nd Ed.) New York: John Wiley & Sons.

- Scribner, J.P., Allen D.T, Douglas R.H., Sothana S., (1999) *An Explotory Study of Career and Technical Education Teacher Empowerment: Implications for School Leaders*,
<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JCTE/v17n2/pdf/scribner.pdf>.
- Short, P.M, Greer, J.T and Michael, R. (1991). Restructuring School Through Empowerment: Facilitating The Process. *Journal of School Leadership* (1) 20:525.
- Short, P. & Rinehart, J. (1992). *Teacher Empowerment and Scholl Climate*. ERIC Document Reproduction Service No. ED 347678.
- Short, P.M.; Johnson, P.E., (1994) Exploring The Link Among Teacher Empowerment, Leader Power And Conflict, *Education, Summer 94*, (114) 4:581
- Short, P.M., (1994). Defining Teacher Empowerment, *Education Summer94*, Vol.114 Issue 4,p 488.
- Sibbin, (1991). *Developing Educational Leaders*, New York: Longman
- Spreitzer, G.M. (1995) Individual Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation, *Academy Of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Sonia Blanford, (1999). *Pengurusan Peringkat Pertengahan* (Terjemahan). Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Stewart, A.M. (1994), *Empowering People*, *The Institute of Management* (IM), Singapore: Pitman Publishing.
- Stoner, A.F., (1992), *Pengurusan*. Edisi ke-3 (Terjemahan) Petaling Jaya: Amiza Publishing.
- Sykes, G., (1991). In Defense Of Teacher Professionalism As A Policy Choice. *Educational Policy* 5 P 137-149.

- Thomas, K.W., dan Velthous B. A., (1990). Cognitive Elements Of Empowerment. An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Rewiew* (15) 4:666-81.
- Trusty, F.M. and Sergiovanni, T. J. (1966). Perceived Need Deficiencies Of Teachers and Administrators: Proposal Restructuring Roles. *Educational Administration Quarterly*, 2 (3), 168-180.
- Tymon, W. G. (1988) *An Empirical Investigation Of Cognitive Model Empowerment*. Unpublished Doctoral Dissertation, Temple Universiti, Philadelphia.
- Sekaran, Uma. (1993) *Research Method For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley And Sons. Inc.
- Vogt, J.F., dan Murrell, (1990). *Empowermen in Organizations: How To Spark Exceptional Performance*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Vroom V.H. (1964) *Work And Motivation*, New York: John Wiley and sons Inc.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, (1993). *Wawasan Pendidikan, Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wright M.D., (1986), Relationship Among Esteem, Autonomy, Job Satisfaction And The Intention To Quit Teaching Of Experienced Industrial Education Teachers, *Paper Presented At Annual Convention Of American Vocational Association*: Dallas Texas.